FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y DE ENERGÍA

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

Maestría en Gerencia del Mantenimiento

Escuela de Posgrado

SEMESTRE: 2025-A SEMANA 1

GESTIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

Tema: Cultura Organizacional y clima laboral

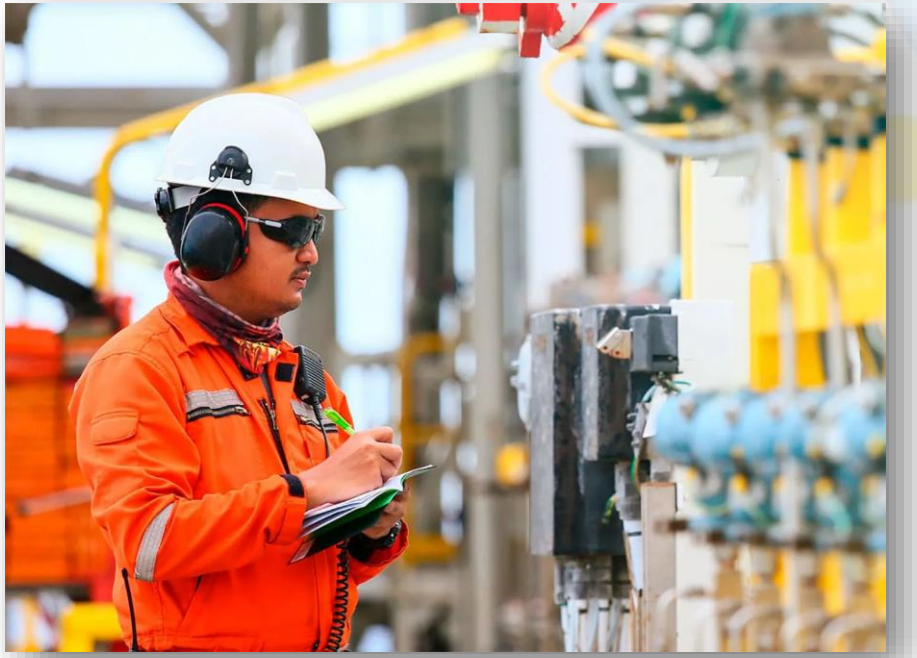
FUENTE: https://software.aeromarine.es/wp-content/uploads/2020/06/iStock-181413271_1-e1591601492718.png

Clase Nº 3

Dr. Ing. Agapito Huacasi S.

Cultura Organizacional

- Definición de cultura en general
- Proceso de formación de cultura organizacional
- Componentes de la cultura organizacional
- Características de la cultura organizacional
- Gestión del clima laboral
- Intervenciones para mejorar el clima laboral



FUENTE:
https://www.edpenergia.es/resources/img/clientes/2019/08/22/cabecera-servicio-media-presion.webp

Cultura Organizacional

Capacidad a lograr:

FUENTE:
https://mantenimientosastorgamoreno.files.wordpress.com/2016/03/mante.jpg?w=584

- Describe el proceso de formación de la cultura organizacional
- Conoce los alcances de la cultura organizacional
- Define el clima laboral

PROCESO DE FORMACIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Qué es Cultura?

- Lluvia de Ideas
- La cultura de los pueblos

Cultura Organizacional en Japón

Fuente: https://we-xpats.com/es/guide/as/jp/detail/10736/

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Popular

Fuente:
https://web.munisjl.gob.pe/web/actividades.php?id=10048

Cultura de las minorías

Fuente:
https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_La_Molina

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura de los pueblos andinos

Fuente:
https://www.cultura.gob.ar/cosmovision-andina_7959/

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura de los pueblos andinos

COSMOVISIÓN

Concepto o interpretación que una cultura tiene acerca del mundo que le rodea. En el caso andino, esta tiene rasgos particulares en materia de tiempo y espacio.

La cosmovisión es la concepción e imagen del mundo de los pueblos, mediante la cual perciben e interpretan su entorno natural y cultural.

Fuente: https://es.scribd.com/document/652249356/COSMOVISION-ANDINA-Y-AMAZONICA-LIC-FREDDY

Cultura

Es una base de significados formada por: conocimientos, experiencias, sentimientos y creencias; **propias del hombre, que lo mueve, personalmente o en forma colectiva**; en su desempeño en la vida.

Esta base, propia del hombre **lo identifica**, lo distingue; por lo cual se puede decir que forma parte de **su identidad.**

Básicamente la cultura se manifiesta en las costumbres de las personas, en su modo de vida, en su forma **de pensar y actuar**.

Fuente: https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional

Diferencias culturales entre organizaciones

Fuente: https://altiplania.org/2023/05/16/marchas-a-lima-el-ayni-como-cultura-ancestral/

Cultura Organizacional en China

Fuente: https://sbeinspection.com/es/china-principal-centro-de-fabricacion-mundial-durante-mas-de-11-anos/

Fuente: https://elviajerofeliz.com/cultura-de-china/

Cultura Organizacional en Alemania

Fuente: https://www.clarin.com/tecnologia/trabajar-tecnologia-lanzan-portal-jovenes-buscan-primer-empleo-sector_0_XhTzIbl9nu.html

CULTURA ORGANIZACIONAL

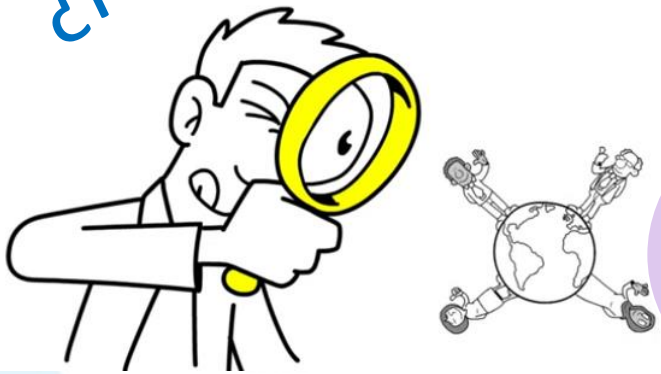
Fuente: https://laadministracionblog.wordpress.com/cultura-organizacional/

Ejemplo de cultura organizacional T=4:40: https://www.youtube.com/watch?v=HLmYoquFyYQ

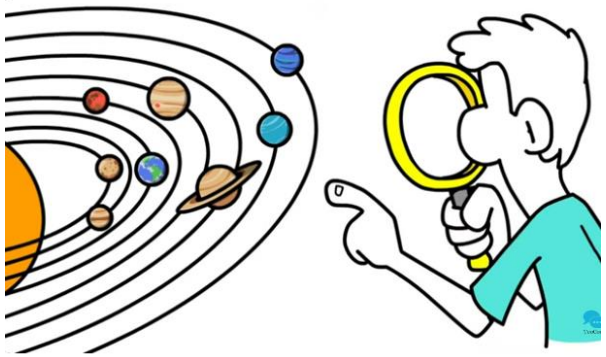
CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Paradigmas?

¿Teorías científicas?



INFLUENCIAS



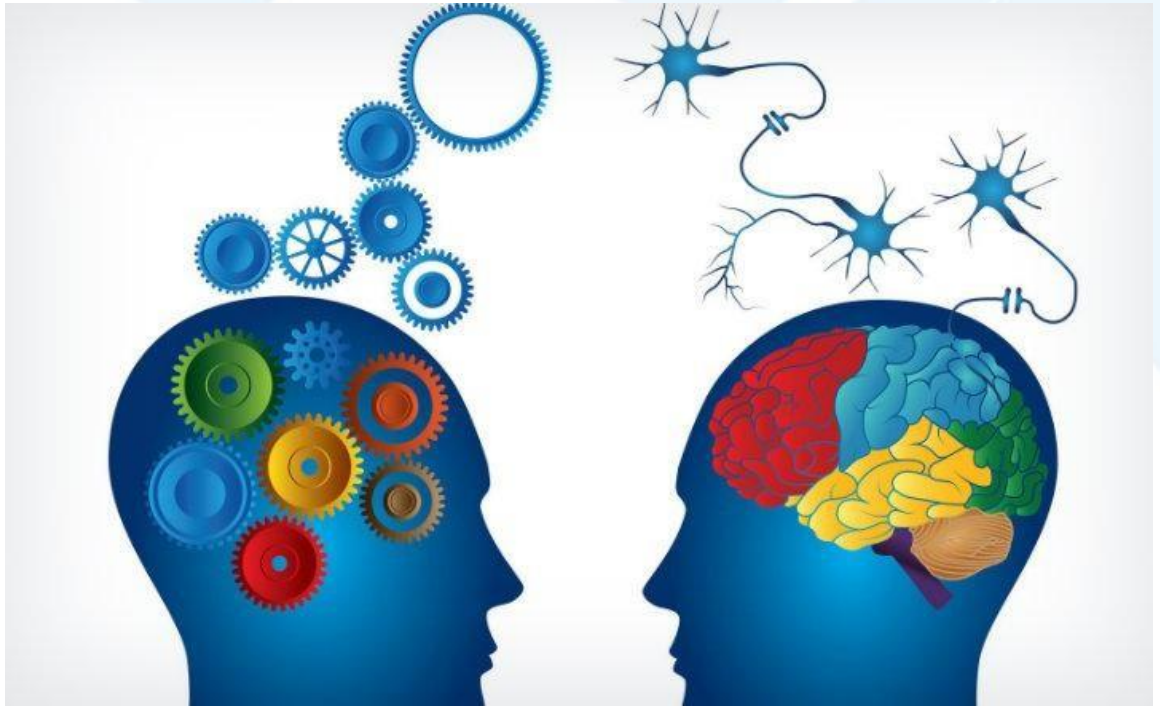
¿Investigaciones científicas?

¿Verdad absoluta?

¿PARADIGMAS?

Definición

En un sentido amplio se corresponde con algo que va a servir como **modelo o ejemplo** a seguir en una situación dada. **Son las directrices de un grupo que establecen límites** y que determinan cómo una persona debe actuar dentro de los límites.



Fuente: https://es.linkedin.com/pulse/el-paradigma-basado-en-principios-luis-felipe-castro-calder%C3%B3n

https://www.youtube.com/watch?v=I3LZe9fJ8Q4

QUE ES UN PARADIGMA - AL FIN BIEN EXPLICADO T= 13:55

Paradigma 1

Paradigmas del Mantenimiento

ANTIGUA

El mantenimiento se ocupa de la preservación de los activos físicos

MODERNA

El mantenimiento se ocupa de la preservación de las *funciones* de los activos

$$Función = \begin{matrix}Acción\\ que\ se\\ ejecuta\end{matrix} + \begin{matrix}Sobre\ qué\\ se\ ejecuta\\ la\ acción\end{matrix} + \begin{matrix}Especificaciones\\ de\ la\ acción\\ ejecutada\end{matrix}$$

Debemos obtener una comprensión totalmente clara respecto de las funciones de cada activo, junto con sus parámetros de funcionamiento.

Escuela de Posgrado

Paradigma 2

Paradigmas del Mantenimiento

ANTIGUA

El mantenimiento de rutina es para prevenir fallos

MODERNA

El mantenimiento de rutina es para evitar, reducir o eliminar las *consecuencias* de los fallos

El principal motivo para realizar una tarea de mantenimiento proactiva es para evitar, reducir o eliminar las consecuencias de un fallo.

Mezcladoras / Concreteras

Chancadora a Quijadas / Trituradora de Mandíbula

EJEMPLOS

Rompiendo paradigmas

1. **Volar,** los seres humanos no vuelan; sin embargo, hubo gente que decidió romper ese paradigma y crear algo para que el ser humano volara (a través de globo, avión, helicóptero, etc.) pero no se quedaron con esa idea, creyeron que había otra opción.
2. **Los choferes de taxi son hombres**, también hubo quien decidió romper el paradigma y contratar mujeres que manejaran los taxis… ahora es común ver mujeres choferes de taxi

3. **Lionel Messi o Cristiano Ronaldo** es un paradigma de buenos futbolistas. Es un ejemplo a seguir para muchos niños no sólo por su calidad sino también por su comportamiento deportivo y humildad.
4. **Vida sana**. Hoy en día existe un paradigma de la buena vida que consiste en comer equilibrado, hacer deporte y cuidarse en general. Este tipo de conceptos varían a lo largo de los siglos.
5. **Paradigma tecnológico**. A pesar de que una parte de la gente no está de acuerdo, existe hoy en día una idea generalizada de que estar siempre conectado al móvil, tablet, ordenador etc. es bueno para estar al tanto de lo que pasa y no perdernos nada. Por el contrario, hay un paradigma opuesto, que es el de ser menos dependientes de la tecnología para tener una mejor salud mental. En esa corriente están actividades como el yoga, taichí, relajación, meditación, etc.

CULTURA ORGANIZACIONAL

DEFINICIÓN: Modo en que cada organización tiende de hacer las cosas como resultado de la interrelación de seis factores

CULTURA ORGANIZACIONAL

¿CULTURA ORGANIZACIONAL?

La **cultura organizacional** es lo que **caracteriza a la empresa,** su forma de **ser y actuar** hacia dentro, y cómo esta **personalidad** se **refleja hacia fuera**, de acuerdo con sus **creencias y valores**. Está alineada a su **estrategia de negocio**, siendo el diferenciador entre los consumidores de sus productos y servicios

Fuente: Shelley Pursell (2023) Senior Director, Marketing, HubSpot LATAM
Disponible en: https://blog.hubspot.es/marketing/author/shelley-pursell

CULTURA ORGANIZACIONAL

¿Cómo debe ser?

Los cambios deben ser **asumidos** con convicción y propósito, deberán integrarse al ADN de la organización

La **comunicación interna** debe ser **alineada** con la **estrategia empresarial**, los líderes fomentan **el compromiso** de los colaboradores comunicando los valores empresariales

El **objetivo es lograr** que los **colaboradores sientan** la empresa como **propia,** se busca la identificación

Una organización es **saludable** cuando **se integra y complementa**: su **gestión directiva**, su **dinámica operacional**, la **ejecución de la estrategia** y su **cultura**

ELEMENTOS PARA CONSTRUIR UNA CULTURA CORPORATIVA

- **Los valores pueden ser cambiados positivamente**
- **Comunicar y explicar internamente los cambios operados**
- **Potencia el sentido y orgullos de pertenencia**
- **Desarrollar las cuatro fases de la salud organizativa**

Realizar **cambios en la cultura organizacional** es viable e incluso necesario cuando con ello se contribuye al éxito de los **objetivos planteados por la empresa.**

CULTURA ORGANIZACIONAL

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA PREDOMINANTE	SUBCULTURA
Cultura cuyos **valores** los comparten la gran **mayoría** de los **miembros** de la organización **(Cultura dominante)**	Son culturas que reflejan **problemas, situaciones** y experiencias que comparten sus miembros.

Fuente: https://www.freepik.es/fotos-vectores-gratis/reuniones-trabajo

CULTURA ORGANIZACIONAL

CARACTERISTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. **Identidad de sus miembros:** Grado en que los trabajadores se identifican con la organización
2. **Énfasis en el grupo:** Las actividades de trabajo se realiza en función a **grupo**s y no a personas
3. **Enfoque hacia las personas:** La administración tomará en cuenta las repercusiones que tengan los resultados de sus decisiones sobre los miembros
4. **El control:** Establece el **uso reglas, procesos y supervisión** por el control de la conducta de los trabajadores
5. **Tolerancia riesgo:** Grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos
6. **Los criterios para recompensar:** Aumentos de sueldo y ascensos de acuerdo al rendimiento del empleado
7. **Integración de unidades: S**e instruye para que las unidades de la organización trabajen de manera coordinada independiente.
8. **Perfil hacia los fines o los medios: F**orma en que la administración obtiene una visión de los resultados y no hacia las técnicas o procesos utilizados para alcanzarlos
9. **Enfoques y un sistema abierto: G**rado en que la organización controla y contesta los cambios externos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Gestión gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa
- Utilizar tecnologías comunicacionales
- Hacer énfasis que lo más importante son los recursos humanos
- Competitividad e innovación
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto, honestidad
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo
- Fortalecer la estabilidad del sistema social
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Apoya el compromiso con algo superior al yo mismo
- Motivar el personal y facilitar la cohesión del grupo compromiso con las metas

DESARROLLO

Orientación al cliente
Guía directa a la acción a fin de que se cumpla
Autonomía y decisión. productividad
PUNTOS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL
Flexibilidad
Organización simple, se cuenta solo con el personal necesario

CULTURA ORGANIZACIONAL

FACTORES QUE AFECTAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La historia y propiedad: una propiedad centralizada de la organización crea ambientes de poder altos, donde los recursos son controlados. Las organizaciones antiguas son más estructuradas con un alto control y niveles de poder bien concentrados.

El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles específicos, cada miembro conoce sus responsabilidades. Una compañía pequeña es más flexible, requiere de un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

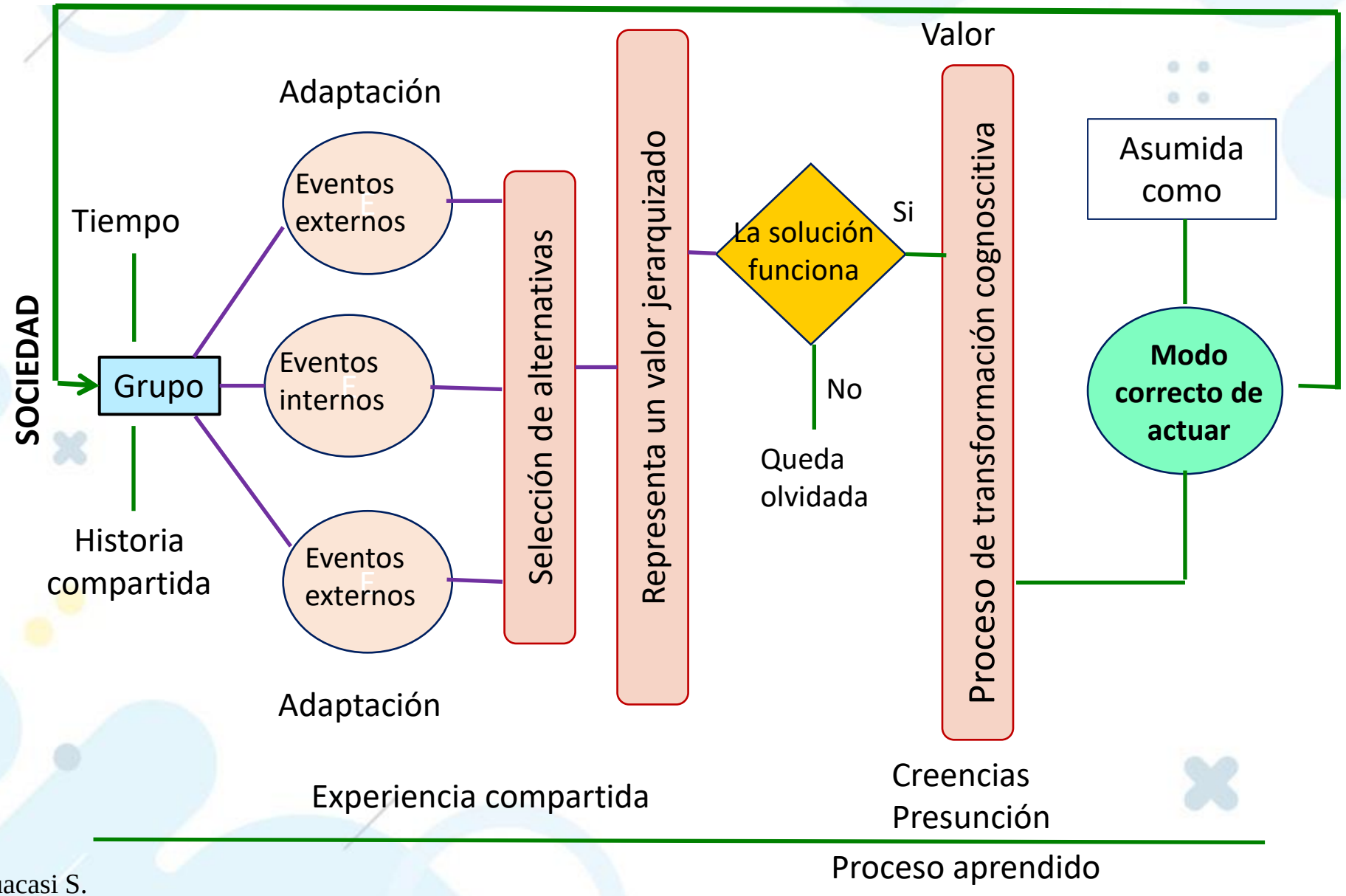
La tecnología: Desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias

El personal: Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros

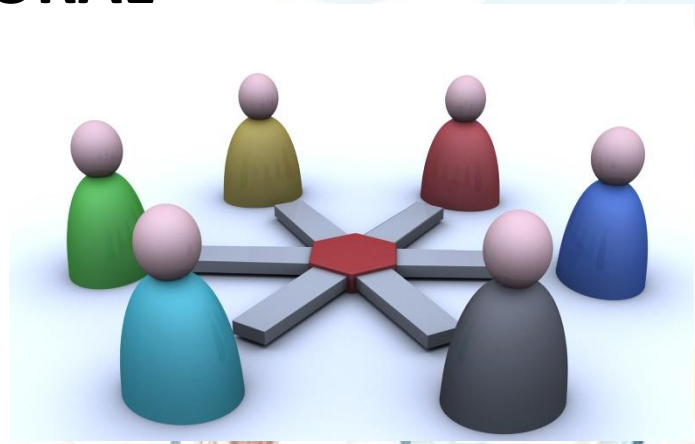
CULTURA ORGANIZACIONAL

PROCESO DE FORMACIÓN CULTURAL



PROCESO DE FORMACIÓN CULTURAL

Cuando un **grupo** de personas **comparten** una cantidad significativa de experiencias importantes pueden asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre esas personas una **visión compartida** del mundo que los rodea y el lugar que ocupan en él. Por tanto, para **el surgimiento de una cultura** determinada es necesario al menos la existencia de un grupo y que este haya compartido un número **suficiente de experiencias** para llegar a esta visión compartida



Fuente: https://manuelgross.blogspot.com/2019/11/tamano-de-las-reuniones-5-tecnicas-para_11.html

CULTURA ORGANIZACIONAL

PROCESO DE FORMACIÓN CULTURAL

Una vez que una organización tiene el potencial para vivir y sobrevivir, las **convicciones, los valores y las suposiciones básicas del empresario** se transfieren a los **modelos mentales** de los subordinados. Este proceso de creación de cultura tiene lugar de tres modos:

1. Comportamiento del jefe es **modelo** de visión que alienta a los subordinados a identificarse con ellos y de ese modo a interiorizar sus convicciones valores, suposiciones.

2. Los empresarios solamente **contratan** y **conservan** a los subordinados que piensan y sienten del mismo modo de ellos.

3. Adoctrinan a los subordinados y los adaptan a su forma de pensar y de sentir.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

- En las últimas décadas se ha forjado un cambio en la forma de actuar y pensar en las empresas.
- Se considera al **recurso humano** como fuente de éxito empresarial.
- El individuo desarrolla gran parte de su vida social dentro de la organización, en ella enfrenta y mezcla sus **ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones**
- La calidad de vida laboral influye directamente sobre la productividad, el ausentismo, tasas de rotación y renuncias.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

¿Qué es el clima laboral o clima organizacional?

Concepto según:

Chiavenato: El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización

Anzola: Se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen respecto a su centro laboral que a su vez influye en la conducta de los trabajadores diferenciando una organización de otra

Seisdedos: Es el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

El clima laboral es el estado anímico colectivo del lugar de trabajo. Se refiere a los sentimientos y emociones de los trabajadores en un momento

El clima laboral es maleable y se encuentra en constante cambio. Por ejemplo, un período fiscal con baja producción puede desanimar a los empleados y por tanto se sentirá un aire decaído. Después de concretar un trato importante, en cambio, el clima puede encontrarse por los cielos.

El clima organizacional involucra el ambiente de trabajo, el trato con los superiores y colegas y la interrelación entre estos. Tiene que ver con la comunicación y las relaciones dentro de una organización. Pero, ¿sabes cómo medirlo?

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

¿CLIMA LABORAL?

- **Conjunto de cualidades, atributos** o propiedades relativamente permanentes de un **ambiente de trabajo concreto** que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

¿Cómo se construye?

Las organizaciones son únicas y cada una tiene **su propia cultura,** tradición, y métodos de acción, los cuales constituyen el CLIMA LABORAL

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

ELEMENTOS DEL CLIMA LABORAL

- Identificación del personal con la empresa y sus propósitos
- Grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización
- Características y aceptación del liderazgo.
- Niveles de conflicto y consenso en la organización.
- Niveles de motivación del personal.
- Actitudes y opiniones de los miembros de la organización sobre aspectos de la misma.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

CLIMA LABORAL

(Es multidimensional)

FACTORES

- Estructura de la organización
- Responsabilidad de los trabajadores y los empleados.
- Recompensas y beneficios
- Desafíos y posibilidades de emprender proyectos.
- Relaciones entre los trabajadores y sus jefes
- Cooperación, identidad y orgullo que se sienta con la organización

Fuente: https://www.gestion.org/que-es-el-clima-organizacional/

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

El CLIMA LABORAL ejerce una gran influencia sobre el comportamiento, productividad y desempeño de los trabajadores; Su diagnóstico es fundamental para el diseño de instrumentos de Gestión de Recursos Humanos .

Los **empleados** son el **principal activo** de una empresa, por tanto, la responsabilidad de generar un Clima Laboral favorable está en manos de los líderes, quienes deben promover una buena relación entre compañeros de trabajo.

ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

- Determina y analiza el estado de la satisfacción laboral de los colaboradores
- Identifica fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados
- Evalúa el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica
- tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes
- Corregir comportamientos de los directivos y personal dirigente en general.

BENEFICIOS DE LOS ESTUDIOS DE CLIMA LABORAL

1. La Medición de Clima Laboral es una herramienta que **facilita conocer** los factores humanos y técnicos que influyen en la toma de decisiones.
2. Sirve para **detectar problemas emergentes** dentro de la organización, ejemplo: alta rotación, ausentismo, desmotivación y apatía, conflictos interpersonales, mala atención al cliente, etc.
3. **Permite medir la percepción positiva o negativa** del personal respecto a las condiciones de la organización para desempeñar su trabajo
4. **Detectar posibles problemas y focos de conflicto interno**, proponiendo acciones concretas para solucionarlos.
5. Tiene un **propósito motivacional**, al momento de aplicar las herramientas, se le hace sentir al personal el interés sobre la organización, por su Desarrollo Integral y el bienestar en su trabajo.

Fuente: https://es.123rf.com/photo_79710661_persona-3d-con-el-altavoz-a-disposici%C3%B3n-imagen-en-3d-fondo-blanco.html

CONDICIONES PARA EL ÉXITO DE CL

1. **CONDICIONES FÍSICAS:** El lugar de trabajo debe ser el adecuado para propiciar la satisfacción, el bienestar y la productividad de los empleados.
2. **INDEPENDENCIA:** mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.
3. **IMPLICACIÓN:** Grado de entrega de los empleados a la empresa. Se genera implicancia
4. **IGUALDAD:** Mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación.
5. **LIDERAZGO:** **Capacidad** para relacionarse con sus colaboradores es importante. El liderazgo flexible genera un clima de trabajo positivo coherente con la misión de la empresa
6. **RELACIONES:** El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, la colaboración, la confianza, falta de compañerismo, son aspectos muy importantes
7. **RECONOCIMIENTO:** Un trabajo no reconocido genera apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente. es importante contar con un sistema de reconocimiento que premie y reconozca logros.
8. **REMUNERACIÓN:** El salario fijo inmovilizan, Las empresas competitivas crean políticas salariales basadas en eficacia y resultados, esto genera un ambiente motivado al logro y fomenta el esfuerzo.
9. **ORGANIZACIÓN:** Hace referencia a la existencia de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

¿Cómo medir el clima organizacional?

La manera estándar de cuantificar el clima de una organización es a través de **encuestas periódicas**. Son una herramienta eficiente, rápida y con resultados cuantitativos que reflejan adecuadamente la situación.

¿Qué se debe medir?

Las encuestas deben referirse a los siguientes aspectos:

- ✓ Comunicación,
- ✓ Grupos de trabajo,
- ✓ Condiciones de trabajo,
- ✓ Oportunidades de carrera,
- ✓ Competencia supervisora,
- ✓ Compensaciones y reconocimiento.

Estos rubros influyen ampliamente en el clima de una empresa. Por tanto, debes construir encuestas que los midan adecuadamente.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

¿Cómo se debe preguntar? y deben ser anónimas

Las encuestas de clima organizacional suelen tener incisos simples con respuestas de "sí" o "no". Por ejemplo: "trabajar aquí me inspira a dar mi mejor esfuerzo". También es común que se lleven a cabo en forma de Escala Lickert: "Del 1 al 5, ¿cómo evalúas el esfuerzo que pones en tu trabajo?".

Es muy importante también **darles seguimiento**. Las encuestas ponen en evidencia problemas en la organización y se debe implementar soluciones a estos. Repite la encuesta cada seis meses para medir la eficacia de las soluciones y recalibrar tus esfuerzos. También vale la pena complementar las encuestas con formas alternas de obtener retroalimentación de los empleados.

INTERVENCIONES PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

El clima organizacional llega a formar parte de la cultura de cada empresa y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de efectuarse la medición del clima de una empresa y realizarse el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo será la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

INTERVENCIONES POR ÁREAS

AREA

RECONOCIMIENTO Y LOGRO DE OBJETIVOS

OBJETIVO

Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo.

INTERVENCIÓN

- Efectuar **reuniones** en las cuales se traten los logros y fracasos del departamento.
- **Mantener la comunicación** jefe-colaborador a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- **Establecer metas individuales**, por equipo o departamento; pueden ser propuestas de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con **tiempos límites**, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer **objetivos medibles** y darles seguimiento.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

INTERVENCIONES POR ÁREAS

AREA

MOTIVACIÓN EN EL PUESTO

OBJETIVO

Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado da más de sí en el trabajo.

INTERVENCIÓN

- **Revisar el plan de prestaciones y beneficios** para determinar si existen necesidades no cubiertas.
- Implementar un plan de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus colaboradores.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma individual y pública.
- No relacionar motivación con incentivos monetarios; una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y no estar a gusto con su trabajo.
- **Escuchar a los empleados,** ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de puestos a fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

INTERVENCIONES POR ÁREAS

ÁREA

TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO

Fortalecer la cultura de trabajo en equipo, de manera que las tareas sean realizadas de forma eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpezcan el desempeño individual y departamental .

INTERVENCIÓN

- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo, unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada tarea.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

INTERVENCIONES POR ÁREAS

ÁREA

COMUNICACIÓN

OBJETIVO

Mantener de forma óptima los canales de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando a fin de fomentar su participación y evitar que se forme una resistencia ante los cambios.

INTERVENCIÓN

- Emitir un medio cíclico de comunicación interno (periódico o boletín) y actualizar constantemente la información publicada.

- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos.

- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

INTERVENCIONES POR ÁREAS

ÁREA

RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

OBJETIVO

Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

INTERVENCIÓN

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a las jefaturas en couching, para apoyar la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, así la jefatura logrará un mejor rendimiento de su personal.
- Capacitar a las jefaturas en empowerment, de esta forma el jefe de unidad logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y resolución de problemas.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

INTERVENCIONES POR ÁREAS

ÁREA

PLANES DE CARRERA Y DESARROLLO

OBJETIVO

Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.

INTERVENCIÓN

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerar: perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Crear como beneficio adicional un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales, promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.
- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

INTERVENCIONES POR ÁREAS

ÁREA

AMBIENTE FÍSICO

OBJETIVO

Mantener el ambiente físico óptimo para que el trabajador se sienta cómodo en sus labores.

INTERVENCIÓN

- Revisar periódicamente la infraestructura de la empresa (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.

- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.

- Evaluar el ambiente físico de las áreas donde el personal esté trabajando y considerar si la organización puede mejorarlo, aunque estas áreas no estén ubicadas en la sede central de la empresa.

- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

INTERVENCIONES POR ÁREAS

ÁREA

SEGURIDAD

OBJETIVO

Proporcionar al trabajador de la seguridad necesaria para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable, manteniendo los índices de incidentes laborales en un porcentaje mínimo.

INTERVENCIÓN

- Contratar los servicios de una empresa de Seguridad Industrial que evalúe profesionalmente las áreas concernientes.
- Evaluar la cantidad de guardias actuales y considerar si el número de agentes es suficiente para la cobertura de la demanda.
- Contratar los servicios de una empresa de seguridad que provea de los servicios de alarma, guardias y transporte de valores.
- Crear y publicar un plan de emergencia ante diferentes situaciones, de manera que todos los empleados estén informados de como actuar en caso de emergencia.
- Crear y publicar un manual de seguridad industrial de acuerdo al giro de la empresa.

GESTIÓN DE CLIMA LABORAL

INTERVENCIONES POR ÁREAS

ÁREA

RIESGOS

OBJETIVO

Proveer al colaborador de: confianza y seguridad en el puesto de trabajo, corriendo el mínimo de riesgo para para la ejecución exitosa de las tareas diarias.

INTERVENCIÓN

- Capacitar a los colaboradores en programas contra riesgos propios de cada puesto de trabajo.
- Contratar los servicios de un seguro médico y de vida de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Considerar la contratación de un médico de planta, si así amerita.

RETOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Comunicación

RETOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

¿Qué tal muestra comunicación?

¿ Es eficaz ?

Emisor

Receptor

Analizar un caso

Fuente: https://ru.freepik.com/premium-vector/the-voice-of-an-employee-of-the-company-encouragement-to-have-their-own-opinion_43274987.htm

COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva es una **forma de comunicación**, que logra que quién transmite mensaje **lo haga de modo claro y entendible** para su interlocutor, sin que genere confusión dudas o interpretaciones erróneas

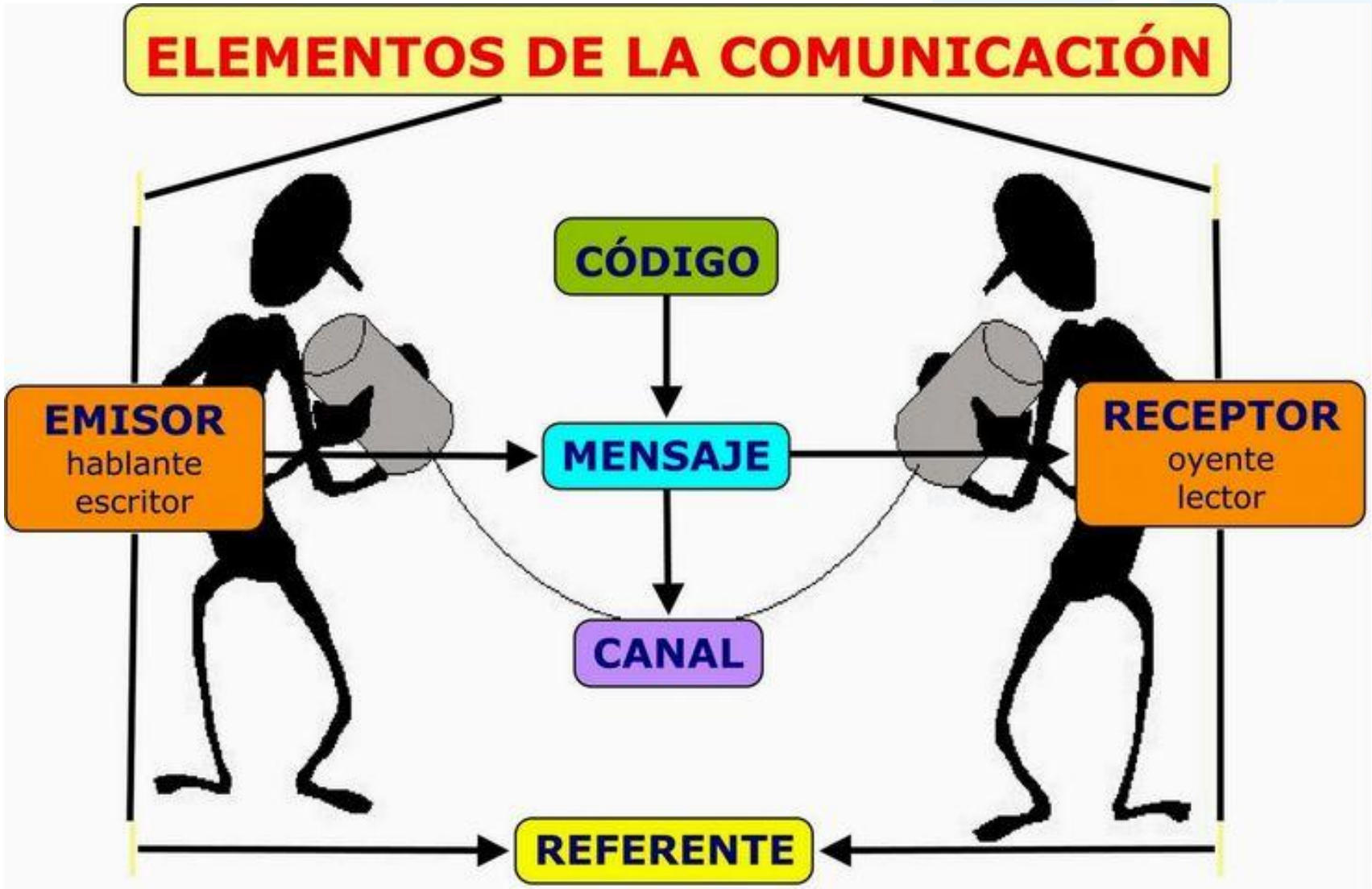
Escuchar va más allá de las palabras

Fuente: https://abanzapersonas.net/2015/10/20/escucha-con-interes-y-con-atencion-cuando-realices-una-entrevista-de-trabajo/

COMUNICACIÓN EFECTIVA

5 Elementos de la Comunicación

1. **EMISOR** — El emisor es la persona que tiene un mensaje para compartir
2. **RECEPTOR** — El receptor es la persona que recibe y comprende el mensaje
3. **MENSAJE** — El mensaje es lo que el emisor quiere transmitir
4. **CANAL** — El canal es el camino por el que viaja el mensaje
5. **CÓDIGO** — Es el sistema de símbolos y reglas para codificar el mensaje, debe ser común entre emisor y receptor.



Fuente: https://www.pinterest.com/pin/339529259407832893/

TECNICAS DE COMUNICACIÓN

- ✓ Pausa al momento de hablar
- ✓ Moverse y hablar más lento
- ✓ Posición de la persona (Postura)
- ✓ Escucha y responde
- ✓ Silenciar el celular

Fuente: https://depositphotos.com/es/vectors/dos-personas-hablando.html

TECNICAS DE COMUNICACIÓN

Escucha Activa

Es saber escuchar.
Implica
comprender
al que habla.

TECNICAS DE COMUNICACIÓN

Escucha activa

Significa saber escuchar
Implica comprender al que habla

"Solo al escuchar nos involucramos, entendemos, empatizamos, cooperamos y nos desarrollamos como seres humanos. Es fundamental para cualquier relación exitosa: personal, profesional y política".

Fuente: La periodista Kate Murphy, The New York Times y es autora del libro "No estás escuchando.

Fuente: https://blogs.iadb.org/educacion/es/aprender-a-escuchar/

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y DE ENERGÍA

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

Maestría en Gerencia del Mantenimiento

Escuela de Posgrado

SEMESTRE: 2025-A SEMANA 1

GESTIÓN ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS

Tema: Gestión por competencias

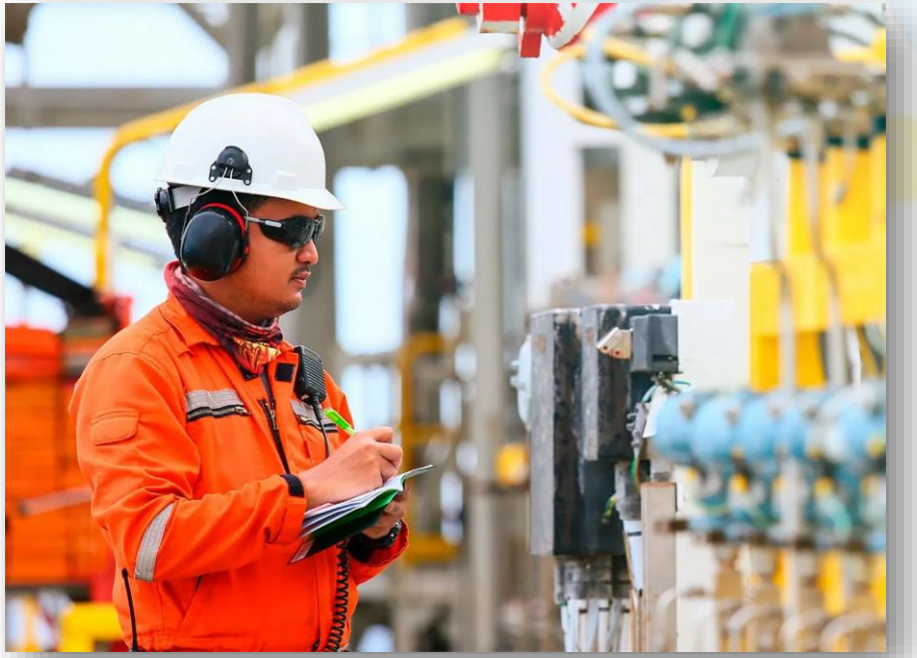
FUENTE: https://software.aeromarine.es/wp-content/uploads/2020/06/iStock-181413271_1-e1591601492718.png

Clase Nº 4

Dr. Ing. Agapito Huacasi S.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- Escenario laboral
- Competencias del trabajador
- Tipos de competencias
- Gestión por competencias
- Gestión del talento humano



FUENTE:
https://www.edpenergia.es/resources/img/clientes/2019/08/22/cabecera-servicio-media-presion.webp

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Capacidad a lograr:

FUENTE:
https://mantenimientosastorgamoreno.files.wordpress.com/2016/03/mante.jpg?w=584

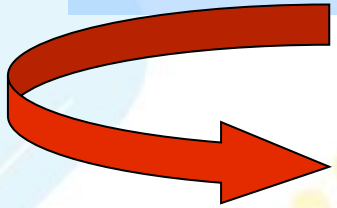
- Comprender la necesidad de gestionar las competencias de los RR-HH
- Los nuevos escenarios exigen con nuevas competencias
- Competencias necesarias para un puesto de trabajo

Escenario Laboral Actual

- ***Cambio tecnológico constante.***
- ***Mercado cambiante: Acortamiento de vida de los productos.***
- ***Globalización de la economía.***
- ***Facilidad de acceso a la información.***
- ***Necesidad de adaptación constante.***
- ***Cada vez más requerimientos sobre los empleados***
- ***Cuidado medio ambiental.***
- ***Competencia más exigente del trabajador***

Gestión de RR-HH

- ***Organizaciones cada vez más flexibles y más funcionales.***
- ***Orientación al cliente como estrategia diferenciadora.***
- ***Valoración de las personas como fuente de ventaja competitiva.***
- ***Importancia de la formación continua.***
- ***Evaluación del desempeño***



- ✓ ***Gestión por Competencias***
- ✓ ***Gestión del talento humano***
- ✓ ***La gestión del talento humano por competencias***

La gestión del talento humano por competencias

El modelo de **gestión por competencia** señala la disolución de los procesos de gestión tradicionales implementados en las empresas. Hacer gestión se convierte entonces en la misma acción de administrar, identificando y desarrollando **competencias personales**, detectando óptimos comportamientos los cuales vayan acorde con los objetivos estratégicos de la empresa.

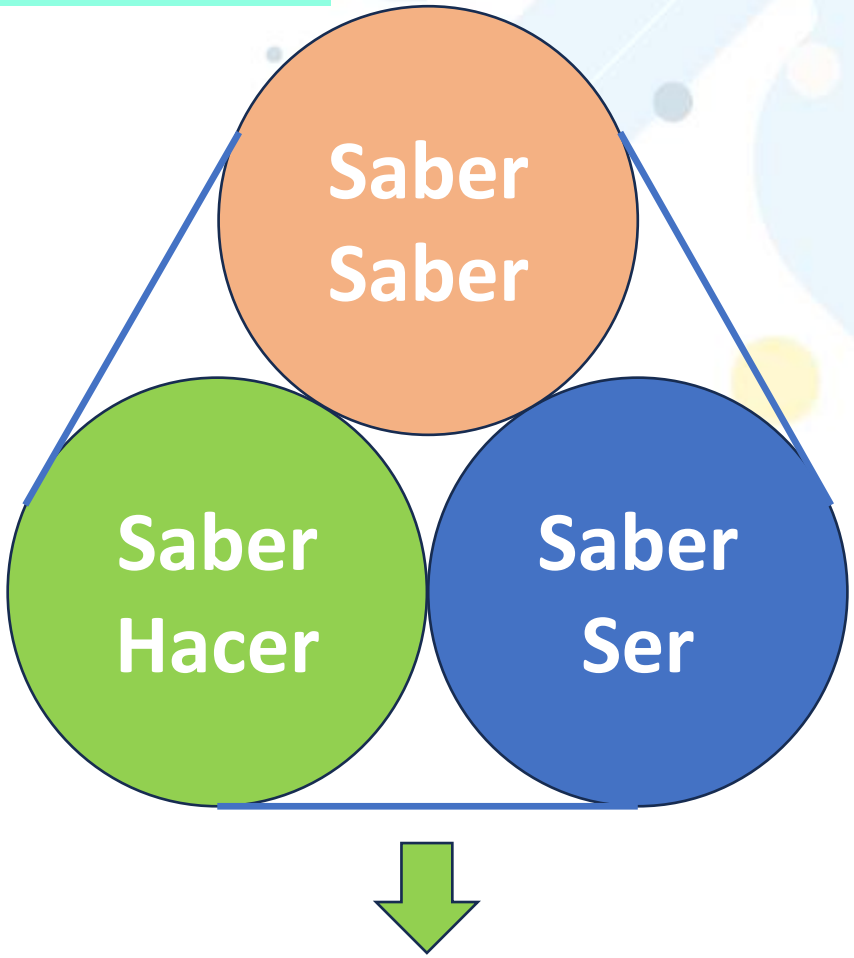
Fuente: Harold Steven Lora-Guzmán (2020)

Fuente: https://www.linkedin.com/pulse/la-gesti%C3%B3n-por-competencias-como-herramienta-soluciones-productivas/

La gestión por competencia

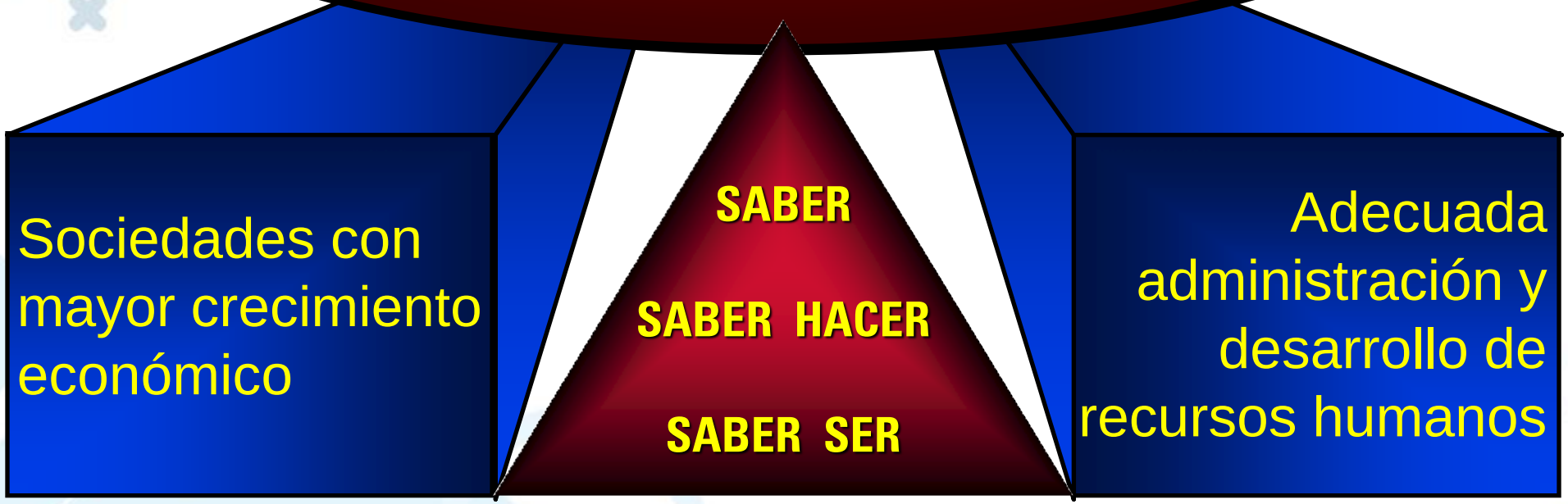
Un nuevo modelo de administración de los RR-HH que implica conocer las exigencias que cada puesto requiere y las capacidades que cada persona ofrece.

- *La gestión por competencias no busca fomentar la competitividad interna, sino desarrollar competencias.*
- *En gestión por competencias, tener una competencia no es tener una función, es ser competente en algo.*



Concepto de Competencia

Capacidad productiva de un individuo
que se define y mide en términos de desempeño
en un determinado contexto laboral, y refleja los
conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes
necesarias para la realización de un trabajo
efectivo y de calidad.



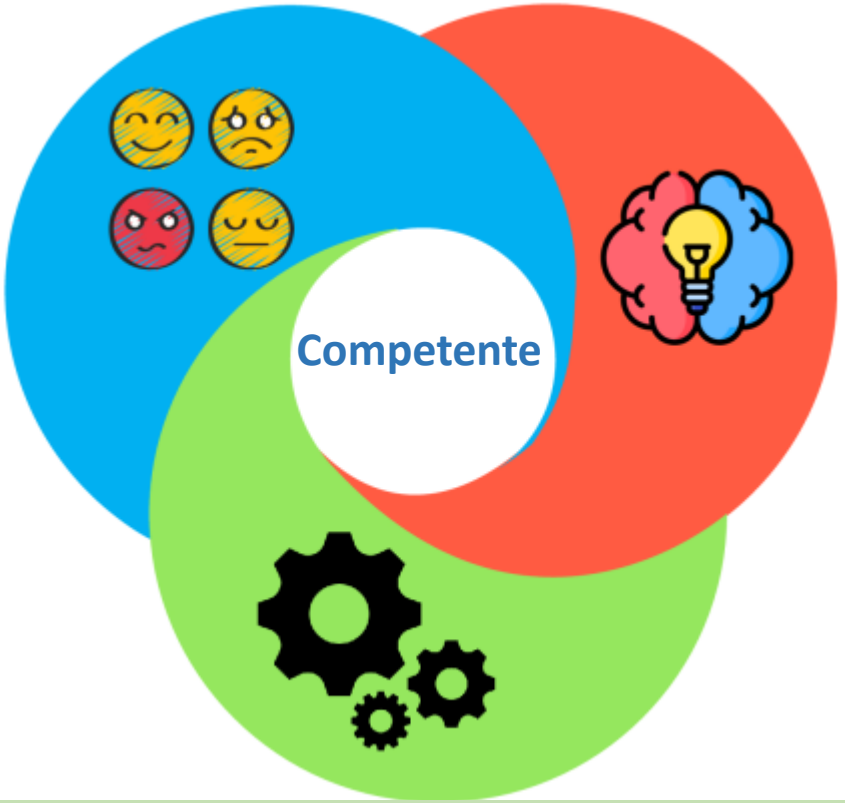
La gestión por competencia

LOS TRES SABERES

Saber Ser

Es la parte de las emociones, encargada del desarrollo humano que el trabajador adquiere durante su formación

Actitud



Saber, Saber

Es la parte cognitiva, encargada de los conocimientos que el trabajador adquiere en toda su formación.

Conocimientos

Saber Hacer

Es la parte de la aplicación encargada de la práctica que el trabajador realiza una vez tenga lo cognitivo (Saber).

Habilidades

La gestión por competencia:

Conocimientos

Habilidades

Actitudes

OBJETIVO ESTRATEGICO DE LAS ORGANIZACIONES

GESTION DE LA COMPETENCIA

GESTIÓN DE RR HH

¿GESTIÓN POR COMPETENCIAS?

Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Nace de la definición de **visión** de la empresa (hacia donde se quiere ir), los **objetivos** y la **misión** (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por la dirección de la empresa, son elaborados las competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles

El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un **nuevo estilo de dirección** en la organización, para administrar los recursos humanos **integralmente** de manera más efectiva.

OMPEETENCIA DE LOS RR HH

¿QUÉ SE ENTIENDE POR COMPETENCIA?

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Se puede entender de una manera intuitiva que el concepto de competencia se refiere a la capacidad de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo, en un ambiente laboral favorable..

La competencia es, entonces, una **cualidad personal** e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado.

Siendo así, un individuo puede ser **competente** para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral determinado y no en otro.

Fuente: Martínez Eduardo y Martínez Francisca (2009) Capacitación por Competencia, Principios y Métodos

GESTION POR COMPETENCIAS

¿QUE SON LAS COMPETENCIAS?

- Es una **característica** subyacente de un individuo, **causalmente relacionada** con un estándar de efectividad y/o desempeño superior en un trabajo o situación determinada.

Las competencias son **comportamientos**; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación determinada.

GESTION POR COMPETENCIAS

ENTONCES

¿QUE SON LAS COMPETENCIAS?

- Son las **capacidades que poseen las personas** u **organizaciones** que le permite lograr un mayor desempeño.
- Son el soporte para lograr resultados en cualquier organización

Las **competencias** se pueden **desarrollar o fortalecer bajo un programa formativo**, que le permita a la persona ser capaz de desarrollar una tarea, cumplir una meta o ejercer un cargo de manera *satisfactoria.*

DESARROLLAR COMPETNCIAS A TRAVEZ DE PROGRAMAS FORMATIVOS DE:

Capacitación.....Saber

Entrenamiento.....Saber Hacer

Educación.....Saber Ser

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

CONOCIMIENTO: Información que una persona tiene en áreas de contenido específico.

HABILIDADES: Las capacidades para ejecutar una cierta tarea física o mental

MOTIVOS: Es lo que“ impulsa, dirige y selecciona” la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.

RASGOS: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información

AUTO-CONCEPTO: Las actitudes, valores o auto-imagen de una persona.

Fuente: https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=r1mkPctJZQQ

TIPOS DE COMPETENCIAS

1. BASICAS

Son aquellas que se desarrollan en la **educación inicial** (básica, secundaria postsecundaria), conforman una plataforma "base" para desempeñarse de manera satisfactoria en un puesto de trabajo.

Ejemplos: **habilidad** para leer, escribir y hablar; aplicar operaciones matemáticas; resolver problemas; dominio de códigos de productos, aplicar protocolos de atención.

TIPOS DE COMPETENCIAS

2. CONDUCTUALES (GENÉRICAS)

Son aquellas que explican **desempeños superiores** o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos **de atributos personales, actitudes y comportamientos**

Ejemplos: Orientación al logro, comunicación efectiva, iniciativa, rigurosidad, flexibilidad, innovación, negociación.

TIPOS DE COMPETENCIAS

3. FUNCIONALES (TÉCNICAS)

Son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una **función laboral**, según estándares de calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo.

Se dividen en dos grandes grupos:

- **Transversales**
- **Específicas**

Transversales: son aquellas relevantes a una gran **cantidad de ocupaciones laborales** dentro de un sector productivo.
Ejemplos: supervisar y controlar una obra, asegurar la calidad en faenas productivas.

Específicas: Tienen que ver con **determinados puestos** de trabajo y/o ocupaciones.
Ejemplos: operar maquinaria especializada, confeccionar ropa, asesorar al cliente en proyectos de construcción.

TIPOS DE COMPETENCIAS

Las competencias también pueden ser clasificadas en dos grandes grupos: **generales y específicas**.

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENERALES: también conocidas como **competencias organizacionales o transversales**, se aplican **a todos los trabajadores** indistintamente de su cargo o área; se asocian a la misión, visión y valores de la organización, además, le permite a la persona desempeñarse de manera adecuada.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS: Estas se van a clasificar de acuerdo al cargo o área del colaborador, suelen determinarse en función de los **conocimientos y capacidades.**

Tipos de competencias

- ***GENÉRICAS:***
  - *En general, comunes y aplicables a todos los profesionales*

    Por ejemplo: Trabajo en equipo, orientación al cliente, innovación, creatividad, flexibilidad y adaptación al cambio, etc.

- ***ESPECÍFICAS:***
  - *Relevantes para un área de actividad específica, o una titulación específica.*

    Por ejemplo: contabilidad, sistemas operativos, finanzas, compras, etc.

EJEMPLOS DE COMPETENCIAS GENERLES Y ESPECÍFICAS

COMPETENCIAS GENERALES

Trabajo en equipo: capacidad para desenvolverse proactivamente y cooperar con otros miembros de la organización con el fin de alcanzar una meta común

Comunicación: capacidad de transmitir información de forma clara y convincente.

Planificación: capacidad para organizar las tareas asignadas a su persona con eficiencia.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Negociación: capacidad para lograr acuerdos ventajosos a través del uso eficaz de la

Liderazgo: capacidad de influir sobre las personas de manera empática para la consecución de un objetivo común.

GESTIÓN DE RR HH

El número de Competencias es muy amplio. Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas. Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales. Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas. El Diccionario de Competencias de Hay McBer incluye 20 Competencias en su lista básica

Resumen de las Competencias de Hay Mcber.

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	1. Comprensión Interpersonal 2. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	1. Impacto e Influencia 2. Conciencia Organizacional 3. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	1. Desarrollo de Otros 2. Asertividad y Uso del Poder Posicional 3. Trabajo en Equipo y Cooperación 4. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	1. Pensamiento Analítico 2. Pensamiento Conceptual 3. Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	1. Autocontrol 2. Autoconfianza 3. Flexibilidad 4. Compromiso Organizacional

Competencias Genéricas

- ***Orientación al Cliente***
- ***Planificación y Organización***
- ***Liderazgo***
- ***Gestión de Recursos***
- ***Compromiso con la organización***
- ***Negociación***
- ***Toma de decisiones***
- ***Autocontrol***
- ***Confianza en uno mismo***
- ***Adaptabilidad***
- ***Flexibilidad***
- ***Innovación y Creatividad***
- ***Iniciativa y Optimismo***
- ***Resolución de Conflictos***
- ***Resistencia al Estrés***
- ***Responsabilidad***
- ***Capacidad de Aprendizaje***
- ***Sensibilidad Interpersonal***
- ***Motivación por el Logro***
- ***Impacto e Influencia***
- ***Persistencia***
- ***Búsqueda de Excelencia***
- ***Habilidades de Comunicación***
- ***Trabajo en equipo y cooperación***

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Gestión por Competencias **es la capacidad de una organización para atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación constante y consistente de los sistemas y prácticas de recursos humanos**, en base a las **capacidades** y resultados requeridos para un desempeño competente.

MODELO PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- Debe ser simple y reflejar en su formulación aspectos de la cultura organizacional.
- Debe ser relevante para la población objetivo.
- Su desarrollo e implementación debe ser respaldado en términos de esfuerzo y recursos por la alta gerencia de la empresa.
- Los estándares de competencia deben ser fácilmente actualizables.
- La aplicación de las competencias debe tener un impacto psicológico positivo en las personas.

Fuente: https://onlineresize.club/2021-club.html

CONSIDERACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

- En las fases iniciales de implementación, el modelo de competencias debe estar vinculado a oportunidades de desarrollo para los empleados.
- El propósito, alcance y tiempo requerido por los proyectos de competencias deben ser establecidos con anterioridad a la implementación y ser claros para todos los involucrados.
- Los modelos corporativos de competencias deben ser flexibles y estimular la incorporación de nuevas competencias y mejoras.

MODELO DE COMPETENCIAS

UN MODELO DE COMPETENCIAS AYUDA A UNA ORGANIZACIÓN A:

1. Asegurar que sus empleados tengan las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar satisfactoriamente en su puesto de trabajo.
2. Alinear el día a día de sus empleados con el modelo de negocio y los comportamientos esperados.
3. Facilitar que su personal sea responsable de su propio desempeño, progresos y desarrollo.
4. Integrar los distintos sistemas y prácticas de gestión de personas bajo en enfoque coherente.

Competencias Organizacionales

Las competencias organizacionales se clasifican en tres niveles

1. Competencias Organizacionales
2. Competencias técnicas
3. Competencias específicas

Competencias Organizacionales

Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la *Core Competence ,* es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva.

Ejemplo:

- *Servicio al Cliente (en la mayoría de las empresas)*
- *Actitud de servicio*
- *Innovación (como en 3M)*
- *Confianza (financieras).*

Competencias Organizacionales

Competencias Técnicas

Relacionadas con las *competencias* propias de cada área o proceso, las cuales los distinguen.

Están íntimamente vinculadas con capacidades claves de éxito. Por ello, son propias de cada una.

Algunas *competencias* es posible que se repitan de área a área o proceso en proceso, pero cuando se definen las demás, definitivamente estas dan el carácter diferenciador.

Ejemplo:

Área de Mercadeo:

creatividad, innovación, habilidades de comunicación (escucha activa, saber preguntar; redacción comercial y publicitaria), destrezas comerciales (presentaciones en lanzamientos), actitud de servicio (que bien puede ser la competencia organizacional), relacionamiento o relaciones interpersonales asertivas, etc.

Área Financiera:

Habilidad numérica, capacidad de análisis, pensamiento analítico (directivos), toma de decisiones…. por dar sólo un par de ejemplos.

Competencias Organizacionales

Competencias Específicas

Fuente: https://www.alamy.com/stock-image-successful-seller-and-happy-buyers-at-household-appliances-section-163371956.html

Son aquellas capacidades particulares requeridas por las organizaciones para que el **desempeño** en un cargo o **puesto de trabajo** sea superior al promedio o igual al esperado según la antigüedad del funcionario en el mismo.

Ejemplo:
Competencias específicas críticas de éxito para desempeñar un cargo de: Vendedor(a), habilidades de comunicación, destrezas comerciales (presentaciones, manejo de objeciones, cierres), actitud de servicio (que también puede ser la ***competencia organizacional***).

Gracias